

# Les nouveaux horizons de la gestion prévisionnelle

David Hatchuel – Associé Emerson Audit & Conseil

“Le seul but de la prévision économique est de rendre l'astrologie respectable” avait coutume de plaisanter le célèbre économiste John Kenneth Galbraith. Les nouvelles approches de Business planning « agile » peuvent-elles apporter davantage de crédibilité aux prévisions financières des entreprises ?

Quels sont les enjeux de la gestion prévisionnelle ?

Comment améliorer l'efficacité du processus d'élaboration budgétaire ?

Quelles sont les technologies disponibles pour accompagner les opérationnels et les financiers ?

## Quelles sont les principales difficultés rencontrées pour mieux planifier ?

Beaucoup d'entreprises s'interrogent sur leur processus d'élaboration budgétaire, qu'elles jugent long, coûteux et à faible valeur ajoutée. Les prévisions arrivent souvent trop tard pour aider au pilotage de l'activité. Le Directeur financier est submergé par les demandes de reporting et de suivi budgétaire et n'arrive pas à dégager suffisamment de temps pour assumer son rôle de conseil auprès de la Direction générale. Ainsi, les principales limites observées sont les suivantes :

- Le processus budgétaire est souvent déconnecté de la stratégie, avec des objectifs ambigus, fondé sur des hypothèses rapidement obsolètes, utilisant des indicateurs trop comptables, mal articulés avec l'appréciation de la performance économique et individuelle ;
- Même si chaque département a une compréhension fine de son activité, les prévisions financières restent isolées dans des feuilles de calcul et rarement connectées au niveau de l'entreprise. Cette situation limite la capacité à évaluer les impacts des évolutions de la stratégie sur les directions opérationnelles ;
- Trop souvent, les informations contenues dans les différents systèmes sont incohérentes entre elles. Les entreprises manquent de ressources pour réconcilier, consolider et partager rapidement les résultats afin de présenter une vision unique et des données prévisionnelles.

*Les Directeurs financiers sont pourtant les mieux placés pour comprendre les leviers de performance de l'activité et permettre aux décideurs d'identifier, d'analyser et d'agir sur les informations vitales pour l'entreprise.*

Cependant, les approches alternatives sont peu déployées et souvent jugées décevantes : abandon pur et simple du budget, Activity Based Budgeting, Zero-Based Budgeting, benchmarks externes de performance ...

## Quelles sont les clés d'une gestion prévisionnelle agile ?

Il existe trois principaux axes d'amélioration pour conférer au processus budgétaire une réelle valeur ajoutée :

### Inscrire le budget dans une logique de mise en œuvre de la stratégie

- Par définition, le budget vise à s'assurer que les ressources de l'entreprise sont utilisées avec efficacité pour atteindre les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixée ;
- En étant l'un des principaux supports du dialogue de gestion et du pilotage économique, le budget doit permettre de déterminer le niveau de délégation accordé par le siège aux entités opérationnelles et la nature de la performance attendue.

### Aborder la planification financière comme un projet d'entreprise

- Accroître l'implication des contributeurs métier pour produire des prévisions en continu et en temps réel ;
- Sensibiliser les contributeurs métier à la culture financière ;
- Mettre en œuvre une démarche de business planning agile de manière progressive, à l'aide de cycles de déploiement courts, focalisés sur des départements spécifiques, en fonction des priorités.

### Favoriser les outils qui rendent le processus prévisionnel plus collaboratif et plus accessible aux utilisateurs qui connaissent concrètement l'activité opérationnelle

- Partager un outil convivial et facilement accessible, qui rapproche les hommes et les données au sein d'un processus simple, permettant de collecter plus facilement et plus rapidement les données prévisionnelles actualisées ;
- Déployer une solution permettant de construire et diffuser des indicateurs utiles pour piloter la croissance, mesurer la performance et accroître la visibilité ;
- Inciter les managers à s'approprier les résultats prévisionnels en personnalisant leurs tableaux de bord.

## Quelles sont les technologies disponibles et les tendances du marché ?

Sur le marché des solutions EPM<sup>1</sup>, dédiées au pilotage de la performance et à la gestion prévisionnelle, des éditeurs « pure players » se développent de façon significative depuis quelques années. A titre d'exemple, nous pouvons citer des outils comme Anaplan, Jedox, Tidemak, Adaptive Insights ou encore Apptio, solution spécialisée dans la planification et le pilotage des coûts informatiques. Ces nouveaux acteurs, qui se sont construits à l'ère du digital, proposent des modèles innovants : approche par processus, nouvelles technologies, partage d'informations, d'applications et de bonnes pratiques entre membres de la communauté d'utilisateurs, documentation et formation en ligne...

1- L'Entreprise Performance Management (EPM) porte le cycle de gestion d'une entreprise : consolidation statutaire, reporting, élaboration prévisionnel, simulation / prédictif, modélisation. L'EPM adresse la fonction finance et plus largement toutes les fonctions de l'entreprise et les directions opérationnelles dans le cadre du pilotage de leurs activités.

## L'utilisation du « Cloud » s'accélère

Les Directions financières se convertissent progressivement à l'utilisation de solutions EPM en mode « Cloud ». Parfaitement sécurisées, celles-ci garantissent une grande simplicité d'accès et de déploiement.

## Les frontières entre l'EPM et la BI<sup>2</sup> s'estompent

Pour renforcer les capacités de reporting et de visualisation des données, ces « pure players EPM » développent des partenariats avec des « pure players BI ». C'est le cas par exemple de Tidemark avec Longview, d'Anaplan avec Tableau Software ou de Jedox avec Qlik et Microsoft Power BI.

## L'expérience utilisateur devient centrale

Les éditeurs ont beaucoup travaillé l'ergonomie des applications afin d'optimiser la simplicité d'utilisation : navigation intuitive, barre de recherche, aide en ligne... L'interface utilisateur s'adresse à des profils fonctionnels. Ainsi, la configuration du modèle est véritablement à la main des équipes de contrôle de gestion. Par ailleurs, en mode « cloud », les utilisateurs peuvent accéder à la solution avec une simple connexion à internet, à partir d'un ordinateur, d'une tablette, ou d'un téléphone mobile.

## Les capacités de calcul augmentent

L'intégration des approches et techniques de la data science et du Big data<sup>3</sup> permet de traiter des volumes de données très importants au sein même des plateformes EPM. De nouvelles fonctionnalités proposent même d'effectuer des analyses prédictives via l'utilisation d'algorithmes.

Devant l'offensive des « pure players », les acteurs généralistes, tels que SAP, IBM ou Oracle, renforcent leurs offres autour de plateformes intégrées ERP<sup>4</sup>-EPM-BI et mettent en avant leurs solutions en mode SaaS<sup>5</sup>. À titre d'exemple, citons

- SAP avec la solution « S4 for Finance » sur SAP HANA qui rapproche les fonctionnalités ERP et BI,
- Oracle avec la solution « Hypérior Financial Management » intégrée à sa plateforme BI « OBIEE », ou
- IBM « Planning Analytics » qui propose sa solution d'élaboration budgétaire « TM1 » combinée à « Cognos BI » pour les reportings et à sa plateforme « Watson » pour le Big data et le prédictif.

## Mieux anticiper pour mieux piloter

Face aux mutations et à la numérisation de l'environnement économique, une organisation possède un véritable avantage compétitif lorsqu'elle est capable d'anticiper et de réaliser des simulations. Les prévisions permettent de construire l'image future de l'entreprise, compte tenu d'hypothèses d'évolutions imaginées.

*Il est désormais possible de déployer une solution de gestion prévisionnelle réactive, agile et intégrée, en quelques mois, quelle que soit la taille de l'entreprise*

Les équipes de planification financière n'auront jamais de boule de cristal mais elles seront toujours évaluées sur la vitesse avec laquelle elles élaborent le budget annuel et sur le nombre d'itérations mises en œuvre pour aboutir à la version finale de ce budget. A l'avenir, elles seront de plus en plus appréciées sur leur capacité à accompagner les managers opérationnels dans la prise de décision.

Il est désormais possible de disposer d'une solution de gestion prévisionnelle permettant de construire simplement et rapidement des prévisions perpétuelles, en prise avec la réalité opérationnelle. Cette nouvelle approche de business planning agile, sous-tendue par des outils innovants, devient un « must have » pour de nombreuses entreprises soucieuses d'améliorer le pilotage de leur performance.

2- Les solutions de Business Intelligence (BI) apportent les outils de visualisation et d'analyse de l'information : reportings, tableaux de bord d'indicateurs...

3- Le Big Data permet de traiter tout type de données (structurées et non structurées) et d'adresser toutes les modalités d'utilisation (requêtes, reportings...) avec une vitesse et des volumes inaccessibles à la BI traditionnelle

4- Un ERP (Entreprise Resources Planning) ou Progiciel de Gestion Intégré (PGI) est un progiciel qui intègre les principales composantes fonctionnelles de l'entreprise : gestion de production, gestion commerciale, logistique, ressources humaines, comptabilité, contrôle de gestion

5- Le software as a service (SaaS) est un modèle d'exploitation commerciale des logiciels dans lequel ceux-ci sont installés sur des serveurs distants plutôt que sur la machine de l'utilisateur

## Les points forts des nouvelles solutions de Business planning

### Favoriser le travail collaboratif

- Organiser la collecte des données prévisionnelles de manière collaborative, dynamique et synchronisée
- Automatiser l'intégration des données externes : hypothèses économiques, coûts standards...
- Mettre en place des workflows de validation des données
- Faciliter l'accès à l'application et la mobilité des utilisateurs grâce au mode « Cloud »

### Accélérer la mise en place du modèle prévisionnel

- Permettre la modélisation des règles de gestion sans intervention de profils « techniques »
- Assurer l'appropriation du modèle les contrôleurs de gestion et la capacité à le faire évoluer de manière autonome
- Permettre de gérer de nombreux axes d'analyse : plans de comptes, centres de coûts, clients, fournisseurs, pays, produits, collaborateurs, magasins...
- Consolider les prévisions en temps réel, grâce à des calculs très performants

### Partager les référentiels, les analyses et les reportings

- Centraliser et fiabiliser les référentiels nécessaires à la planification
- Faciliter les comparaisons de versions : données réelles, données budgétaires, données de re-prévisions
- Diffuser des reportings et des tableaux de bord à destination des opérationnels et des managers en gérant facilement les droits d'accès et les niveaux d'habilitations



### À propos de l'auteur

David Hatchuel est Associé au sein du Cabinet Emerson Audit & Conseil. Diplômé du Master Banque et Finance de Dauphine et d'expertise comptable, il accompagne la transformation digitale des directions financières sur leurs projets d'évolution des systèmes d'information, d'amélioration de l'efficacité des

fonctions financières et de pilotage de la performance.

Pour plus d'information : dhatchuel@emerson-groupe.com - 09 74 77 52 01

### À propos d'Emerson Audit & Conseil

Constitué d'une équipe de 90 personnes, Emerson couvre à la fois les métiers de l'expertise comptable, de l'audit et du conseil. Le cabinet, en fort développement, accompagne les Directions Financières de tailles et de secteurs très diversifié(s), à la fois au travers de missions d'assistance fonctionnelle et de missions de gestion de projets de transformation et d'amélioration des organisations et des systèmes d'information.